

[研究論文]

営業部門における組織文化の変革

井 上 良 弘

Change of organizational Culture on sales department

Yoshihiro Inoue

「組織文化を変革するにはどうすればいいか」に答えることが、本稿の研究目的である。私は、組織文化がどういう構造になっているかを解き明かす。また、どのようにすれば変革できるかのモデルを構築する。さらにそれらを事例で立証する。

組織文化とは基本的仮定である。それが問題認識前提や意思決定前提になって問題解決活動を行う。これが繰り返し行われることによって基本的仮定が強固になる。

一度出来上がった組織文化を変革するには、「組織文化の変革の5段階モデル」にしたがって問題解決活動をする必要がある。第1段階「環境変化の知覚と改革の決断」、第2段階「手法の決定とその学習」、第3段階「手法の実務適用と学び合い」、第4段階「標準とPDCA (Plan Do Check Act)」、第5段階「組織成員の基本的仮定の变化」である。

The purpose of this paper is to answer the following question, “How can we reform the organizational culture.” I will explain the structure of organizational culture and establish the model to change it. Also I will confirm the structure with using some sample cases.

We can regard the organizational culture as basic assumption for understanding of problems and for decision making. In other words, organizational culture is a premise for such activities. On the basis of the organizational culture, all the problem solving activities are done. As a result of repetition of these activities, the organizational culture as basic assumption will be solid.

In order to reform the organizational culture after it has fixed once, the following problem solving activities according to the “5 step model for change of organizational culture” are needed; the first step is “consciousness of change in environment”, the second step is “decision of techniques and learning of them”, the third step is “application of techniques to practical business and share the techniques each other”, the fourth step is “standardization and PDCA(Plan Do Check Act)”, and the final step is “Change of basic assumption among the member of organization.”

組織文化 基本的仮定 問題認識前提 意思決定前提 問題解決活動 全員参加 問題解決手法 KT法 共通言語

Organizational Culture, Basic Assumption, Premise for understanding of problems, Premise for decision making, Problem solving activities, Participation by entire members, Techniques for problem solving, KT method, Common language

(原稿受領日 2004. 10. 16)

はじめに

1 研究目的と方法

「組織文化を変革するにはどうすればいいか」に答えることが、本稿の研究目的である。それには、組織文化がどういう構造になっているかを解き明かし、どこをどうすれば変革できるかのモデルを構築し、事例で立証する必要がある。私は、E・H・シャインの組織文化の定義を一步進めて構造化し、R社の営業部門における組織文化の変革事例で立証する。

組織文化の変革のモデルと実証事例をこれまで2回発表してきた。^(注1)しかし、今回は2つの点で違いがある。第1に、今回の事例はリーダーH氏の下で筆者自身も携わった事例であることである。第2に、先回の実証事例が組織のトップの決断によって始まったのに対して今回の事例は思いを持った人たちが先行して進め、ある程度成功してからトップが承認して一気に進展した事例であることである。第1点により、修飾のない事実が提示できると思われる。また第2点により、「組織文化が変革できないのはトップに能力がないからだ」とトップのせいにすることなく、係長や課長クラスであってもその気になれば組織文化の変革は可能であることが提示できると思われる。

2 問題解決実践と組織文化の関係

組織文化とは、「各企業の構成員が共有している基本的仮定」である。^(注2)シャインはさらに、組織において基本的仮定が当然と見なされるようになるのは、「繰り返し確実に」「問題を解決するからである」と述べている。^(注3)私もそう考える。ただし、シャインは、基本的仮定と問題解決活動の関係について述べるにとどまっていた。私は、「問題認識前提」と「意思決定前提」の概念を採用することで基本的仮定と問題解決

活動の関係を構造化することができたと考えている。

シャインの考えを一步進めると、基本的仮定とは「問題認識や意思決定の前提になること」であるということが出来る。問題を問題として認識するときの「あるべき姿」の前提になることである。意思決定をするときは、目標前提になることである。

問題とは、あるべき姿と現状の差(ギャップ)である。そこで問題は4種類になる。第1に、あるべき姿も現状も分かっている問題(実施問題)第2に、あるべき姿はわかっているが現状がわかっていない問題(改善問題)第3に、あるべき姿がわかっているが現状はわかっている問題(設定問題)第4に、あるべき姿も現状もわかっていない問題(潜在問題)である。^(注4)

いずれにしてもあるべき姿の前提には基本的仮定が含まれる。たとえば、「生産性を向上させたい」や「売上や利益を増大したい」、「企業イメージを高めたい」「環境にやさしい企業でありたい」「顧客満足を高めたい」などの基本的仮定があるからあるべき姿が設定され、そのあるべき姿に達していない差を問題として認識する。

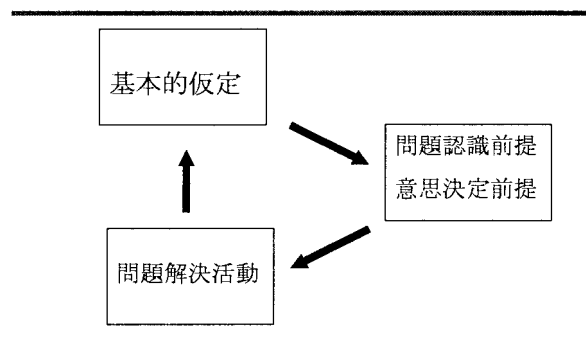
意思決定の前提とは次のようなことである。A案・B案・C案の3案のどれでいくかを決定するとき、案の評価基準の重要な項目の一つに基本的仮定はなる。「環境にやさしい企業でありたい」という基本的仮定の組織では、A案・B案・C案の中で環境にやさしいのはどの案かが重要な評価基準になる。

同時に、問題認識や意思決定の問題解決活動を通じて基本的仮定が作られるという相互関係になっている。

以上の関係を図にすると次のようになる。

すなわち、基本的仮定が問題認識前提や意思決定前提になって問題解決活動を行う。この問題解決活動が繰り返し行われることによって基

基本的仮定と問題解決の関係



本的仮定が強固になり、当然と見なされるようになる。この関係がスパイラルに回って、基本的仮定が確立していく。

問題解決が失敗に終わることもある。失敗が続くと基本的仮定にゆらぎが生じ、新たな基本的仮定への機運が生まれる。

企業文化変革の5段階モデル

私が提唱している企業文化変革の5段階モデルは、第1段階「環境変化の知覚と改革の決断」、第2段階「手法の決定とその学習」、第3段階「手法の実務適用と学び合い」、第4段階「標準とPDCA (Plan Do Check Act)」、第5段階「組織成員の基本的仮定の変化」である。

組織文化変革の5段階モデル

第1段階 [環境変化の知覚と変革の決断]

(問題解決の失敗続く・基本的仮定にゆらぎ・新基本的仮定の仮説の芽ばえ)

第2段階 [新しい基本的仮定実現のための手法の決定と学習]

第3段階 [手法の実務適用による問題解決実践活動]

第4段階 [標準とPDCA]

(実務適用を支援する仕組みづくり・改善)

第5段階 [基本的仮定の定着]

1 第1段階 - 環境変化の知覚と改革の決断

組織文化変革についてのわれわれのモデルの第1段階は、自社を取り巻く内外の環境が大き

く変化し、今までのやり方を続けていけば会社がとり残されてしまうことを自覚することから始まる。まず、問題解決活動の面で失敗が続くことによって知覚する。商品へのクレームが多発するようになったり、売れる商品が開発できなくなったり、競合企業に負けるケースが多くなったり、業績が低迷したりというように、問題解決活動に成功しないケースが多くなることによって知覚する。

次に、問題認識と意思決定の前提になっている基本的仮定が違うのではないかと感じる人が現れる。また、新しい基本的仮定の仮説を提示する人が現れる。さらには、新しいやり方で問題解決の成功事例を生み出す人が現れる。そのような人が何人か出現して、新しい基本的仮定の仮説が芽生えていく。今回のケースはまさにこのように進んでいくが、他社の成功を分析してここにたどり着くこともある。モトローラの成功事例を分析して決断したGEのケースが後者に当たる。

組織文化の変革の決断は、組織のトップがすることが多い。GEのジャックウェルチがシックスシグマを活用して実施した企業文化の変革がそれに当たる。(注5) 組織のトップが決断するのではなく、プロジェクトチームや思いを持っている人が先行して始めていて、成功事例がたくさん出るようになってから組織のトップが承認し、大々的に展開されるようになるケースもある。今回の営業部門における組織文化の変革がそれに当たる。

2 第2段階 - 手法の決定とその学習

モデルの第2段階は、新しい基本的仮定による問題解決実践活動を成功させるための「手法の決定とその学習」である。新しい基本的仮定に合致する手法を選択し、それを組織全員が学習する。

QC手法やKT法、ISO9000、ISO14000、シックスシグマなどから1つを選定して全社員が学習する。学習は、トップ層から始まってミドル層へ、そして一般社員層へと展開させる。トップ層が率先して学習することにより、「この手法で全社を変える」意気込みを示す。ポイントは、同じ手法を全社員が学習することである。全員参加が必要条件である。

もう1つの必要条件は、問題解決の仕方が手法に入っていることである。基本的仮定が変わるのは、問題解決活動を繰り返し行い、成功事例がたくさん生み出されるからである。したがって、問題解決の仕方の入っていない手法は、組織文化の変革には役立たない。問題解決実践活動と全員参加が組織文化変革の必要条件である。

3 第3段階 - 手法の実務適用と学び合い

モデルの第3段階は、第2段階で学習した手法を活用して職場での業務改善・業務改革に取り組む「手法の実務適用と学び合い」である。業務における問題や関心事を出し合い、第2段階で学習した手法で解いてみる。

職場の問題解決に実務適用することで手法がさらにマスターされ、物の見方・考え方、問題解決のやり方、意思決定のやり方や行動の仕方が変化する。手法の実務適用は、手法を使って問題を解決するのと同義である。

問題が明らかなものは、原因を究明して対策案を考え実行する。問題が漠然としているものは、問題を明確に設定することから始める。

4 第4段階 - 標準とPDCA

モデルの第4段階は、「標準とPDCA」である。PDCAのP(Plan)は、計画達成のための標準を決めること、D(Do)は決めた標準を守って作業を行うこと、C(Check)は管理特

性を測定して異常かどうかの判断、すなわちこの標準または行動でよいかどうかの検討を行うことである。A(Act)は計画が真に達成できるように標準や行動(実施)の悪さの原因を見つけて標準を改定し再発防止を行うことである。

標準は、標準書という明文化されたものだけでなく、明文化されない形で組織成員に蓄積される。全員で計画を立て、実施し、その結果の評価をして標準の改定をするので、その活動を通して標準が頭に入ってしまう。標準書に明文化された価値は「形式知」であって、明文化されない価値が組織成員に「暗黙知」として残る。^(注6)これらの知が、新たな問題解決のPDCAを回すときに想像性や創造性となって表われ、新たな価値を創造していく。

この第4段階では、新しい基本的仮定に沿った問題解決実践活動を支援する仕組みを開発したり、その仕組みに改善を施したりする。成功事例のデータベースや新しい評価制度などである。

5 第5段階 - 組織成員の基本的仮定の変化

「組織成員の基本的仮定」は、第2段階の「手法の決定とその学習」、第3段階の「手法の実務適用と学び合い」、第4段階の「標準とPDCA」の活動を通じて変化する。手法を活用して問題解決を実践する活動を通じて組織成員の基本的仮定が変化する。すなわち、新しい組織文化が形成される。モデルの第5段階である。基本的仮定の変化は、第1に、共通言語が飛び交うようになる。QC手法では「ばらつき」、KT法では「Must/Want」のような言葉が職場内で飛び交うようになる。第2に、思考手順が標準通りのステップを踏むようになる。第3に、標準を守る行動が身につく。第4に、思考と行動の正確性と迅速性が向上される。第5に、ホンダの「3現主義(現場・現物・現実)」^(注7)やNECの「現場100回」^(注8)、リコーの「現場の事実こそが最

高の権威」^(注9)、G Eの「組織の目を内側ではなく外側の顧客に向けさせる」^(注10)というように、顧客視点・現場重視に変化する。

6 手法を活用した活動が企業文化を変革する理由

手法を活用した活動が企業文化を変革する理由の第1は、Q C手法やK T法、I S O 9000、I S O 14000、シックスシグマのような手法には、物の考え方や行動の仕方の順序が標準化されているからである。

第2は、手法を活用した問題解決の実践活動では、弁証法的唯物論の認識論に基づいた実践がなされるので、「観念論」や「経験論」に陥ることなく、真理を発展させることができるからである。企業文化変革の第3段階の「手法の実務適用と学び合い」は、「実践を通じて真理を発見し」ているプロセスであり、第4段階の「標準とP D C A (Plan Do Check Act)」は、「さらに実践を通じて真理を実証し、真理を発展させ」ているプロセスである。「P D C Aを回す」活動は、まさに「実践、認識、再実践、再認識」が「循環しつつ無限にくりかえされ、そして一循環ごとに、実践と認識の内容は、より高い程度のものに進んでいく」という「弁証法的唯物論の認識論」を実践していることになる。^(注11)

組織文化の変革事例

組織文化を変革するにはどうすればよいかのモデルの構築を試みてきた。以下では、「組織文化の変革の5段階モデル」を実証するR社・営業部門の事例を取り上げる。1985年から今まで約20年間にわたって取り組み、組織文化の変革に成功した事例である。

1 環境変化の知覚と改革の決断.....第1段階

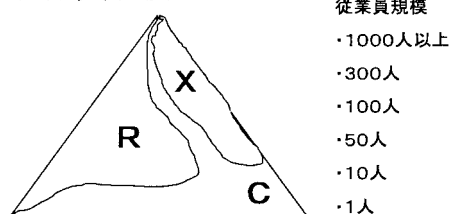
(1) X社の牙城に参入、しかし苦戦

R社X社C社の3社は、企業規模別にそれぞれ強みを発揮していた。大手に強いX社、中手に強いR社、小企業に強いC社の構図が1985年頃出来上がっていた。X社が海外から持ち込んだマシンは高価であり、大手企業しか導入できなかった。基本特許が切れると同時にR社とC社などの企業が参入し、中手市場に電子リコピーを導入していたR社はそれを一気にP P Cに置き換えて中手市場のシェアを抑えた。複写機の販売ルートをカメラ店に頼らざるを得なかったC社は、こつこつと小企業に導入していった。

台数のシェアでX社を抜き第1位にたったR社の次のターゲットは、大手市場であった。大手市場はX社の牙城である。そのX社を攻撃する戦略を1985年にR社は打ち出した。

RとXとC

従業員規模別シェア



X社は大手企業とX A P契約という契約を結んでおり、お客様を3つの観点で囲い込んでいる。一つは、「台数」で囲い込む。すなわち、50台契約しますと1台当たりのレンタル料金をいくら値引きします、100台契約ならいくら値引きしますとディスカウントする。従って、他社の機械が導入されてX社の機械が減少すると1台当たりのレンタル料金が上がる仕組みである。

もう一つは、「コピーボリューム」で囲い込む。

普通紙複写機・P P C（プレッ・ペーパー・コピー）という商品は、保守サービスが大事になる。保守サービスを定期的にしなないときれいなコピーが撮れない。その保守サービスにかかる費用を1枚のコピー料金という形で回収する方をどのメーカーも採用している。コピーを1枚撮ると7円とか、6円50銭とか、あるいは6円とかの料金を設定する。

大量にコピーを複写する大手企業のお客様にX社は、「月間30万枚お使いいただきましたら1枚あたり5円50銭で結構です。50万枚お使いになるお客様では5円にします。100万枚とっていただければ、4円30銭にします」と1枚当たりの保守サービス料金をコピーボリュームに比例してディスカウントする。従って、他社の機械が導入されてX社のコピーボリュームが減少すると1枚当たりのコピー料金の単価が上がるように設定されている。これが2つめの縛りである。

3つめは、「人で縛る」ということ。大手企業のお客様には、P P Cが効率的に使用されているかを管理する担当者がある。その人との人間関係を濃密にするという形でX社シンパにしていく。X社大好き人間にしていくわけである。

以上のように、X社は大手企業のお客様を台数で縛り、コピーボリュームで縛り、人間で縛ってユーザーを囲い込む。そういう状況において、X社のユーザーをR社のユーザーにするのは並大抵のことではない。実際、狙った目標には遠く及ばない成果しか出せなかった。

優秀な営業マンが果敢に攻撃するが、X社の牙城を崩せない。商談のやり方に疑問の声があちこちであがった。そのような状況の中で、2つの流れが生まれた。1つは、今回のメインテーマであるK T法を活用した提案運動であり、もう1つはO E A実践研究会である。そのいずれもが、R社に長く根づいてきた「商品効用訴求

型」を否定する商談スタイルを目ざすものであった。当時R社では、企業文化・組織文化とか基本的仮定という言葉の口にする者はいなかったが、今思うと、まさに基本的仮定の否定であり、新しい組織文化の成立を目指す動きであった。

（2）新たな基本的仮定の仮説の芽生え……商品効用訴求から問題解決提案へ

R社の営業部門の組織文化、すなわち基本的仮定は、「商品の効用を理解していただければ、お客様は喜んで購入して下さる（商品効用訴求型販売）」であった。私が入社して30数年になるが、入社したときには、商品の効用を説明・説得せよと教えられた。

長年続いていた営業部門の組織文化・基本的仮定を、「お客様の問題を解決する提案ができれば、お客様は喜んで購入して下さる（問題解決提案型販売）」に変えようとした。大手企業への参入を目ざしてX社と競合し、負け続けているなかで、現在の基本的仮定へのゆらぎが生じ、新しい基本的仮定を確立しなければの機運が芽生えたのである。

R社販売部門の組織文化

過去の基本的仮定：

「商品の効用を理解していただければ、お客様は喜んで購入して下さる」（商品効用訴求型販売）

根付かせようとしている基本的仮定：

「お客様の問題を解決する提案ができれば、お客様は喜んで購入して下さる」（問題解決提案型販売）

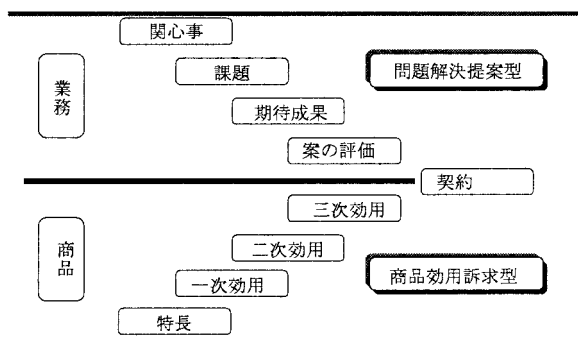
訪問販売はお客様へ商品を販売するわけであるが、その販売方法は2つある。1つは、長くR社の販売方法であった商品効用訴求型販売であり、もう1つがこれから築いていこうとして

いる問題解決提案型販売である。

商品効用訴求型販売は、販売する商品の機能のうちお客様に喜ばれなおかつ競合機に勝てる機能(それを特長という)をまず導き出す。その特長から出発してお客様に役立つことを説明して購入意欲を高めていく販売方法である。

たとえば、次のような商談トークとなる。「わが社のカラー複写機は、他社の機械と違って用紙を水平に搬送しています(特長)。水平に搬送しますから、薄手の紙でも厚手の紙でも搬送させることができます(一次効用)。いろいろな紙に複写できますので、クライアントへのプレゼン資料に迫力をつけることができます(二次効用)。したがって、競合会社との提案コンペに勝てるというものです(三次効用)。」

商品効用訴求型と問題解決提案型の違い



これに対して問題解決提案型販売は、次のようなプロセスを踏んで契約にもち込む。まず、お客様の業務に着目する。仕事内容といってもいい。そして、その中での問題(関心事という)を調査し、お客様のやるべきこと(課題という)の統合を図る。次に、問題解決時の期待成果を明らかにして、問題解決のための案から最適案を選んで契約という意味決定をしてもらう。

以上が商品効用訴求型と問題解決提案型の違いである。

2 組織文化の変革を実現する手法の決定と教育.....第2段階

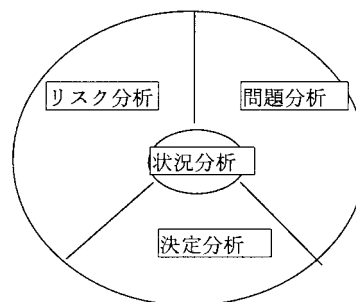
大手市場に参入してX社を叩くには販売部門の組織文化を問題解決提案型販売へ変革する必要がある、と感じていた人間が何人かいた。その一人・H氏は、問題解決提案型販売への販売方法の変革のための手法としてKT(ケーティー)法を採用した。OEA実践研究会を主宰していたグループは、SPIN(スピン)法を採用した。KT法とSPIN法はともに、問題解決提案型販売へ組織文化を変革するのに有効な手法であった。ただし、活動規模としてはKT法を活用した提案活動による組織文化の変革が中心であり、SPIN法はその補助的位置づけで作用した。したがって本稿では、KT法を活用した組織文化の変革の活動を中心に記載していく。

(1) KT法

問題解決提案型販売への中心手法であるKT法について簡単に説明する。(注12)

KT法とは

- ・ 4つの分析とその関係



KT法は、ケプナーとトリゴーが作った問題解決・意思決定法である。KT法では、我々が分析しなければならないことは4つあるという。

第1に状況分析(状況把握ともいう)。現状がどうなっているかを整理して、課題を明らかにする。課題とは、目的達成のためにやらなければならないことである。

第2に、起こっている問題の原因を分析する問題分析である。

第3に決定分析。原因がわかればいくつか解決策を考え、最適案を選んで決定しなければならない。

第4はリスク分析である。案が決まればそれを実行することになるが、実行する前にちょっと待てという。案を実行したときに起こるかもしれない問題を予想して起こらないようにするための予防対策と起こったときにも被害を最小にする発生時対策をあらかじめ考えておけという。

K T法という問題解決・意思決定の手法は、問題解決提案型販売に完全にマッチする。問題解決提案型販売は、お客様の問題を明らかにしてやるべき課題を統合し、その解決策の最適案を提案し意思決定していただく販売方法だからである。

4つの思考プロセスの概要

- ・状況分析 (Situation Appraisal)
 - ・分析課題や行動課題を明確にする
- ・問題分析 (Problem Analysis)
 - ・問題の原因を導き出す
- ・決定分析 (Decision Analysis)
 - ・実施する最適案を選び出す
- ・リスク分析 (Potential problem Analysis)
 - ・リスクを想定し、予防対策と発生時対策をたてる

分析課題や行動課題を明確にする状況分析と実施する最適案を選び出す決定分析、さらには最適案を実施するときにリスクを想定して予防対策と発生時対策をあらかじめ立てるリスク分析は、人間の思考順序通りなので誰にでも理解・納得することができる。しかも、以上のことを整理するワークシートがあるので、それに記入すればたちまち提案書となる。R社の販売部門の組織文化を変革するための手法として最適であった。

(2) S P I N法

K T法活用のK T提案研修会と時を同じくして、1985年からO E A (オーイーエー) 実践研修会が全国で展開されていた。敵の牙城である大手ユーザーと取引をしたい、X社の機械をR社の機械に置き換えたい、と懸命の営業活動を展開したが、結果が思わしくなかった。「商品効用訴求型」から「問題解決提案型」へ変革する商談トークが必要であった。その手法として採用したのがニールラッカムの開発したS P I N法であった。(注13)

S P I N法の概要

潜在ニーズを顕在ニーズにする質問話法

- ・状況質問と問題質問によって お客様は潜在ニーズを表明する
- ・示唆質問によって お客様は潜在ニーズを拡大したり深掘りしたりする
- ・解決質問によって お客様は顕在ニーズを表明する

筆者注: 潜在ニーズは、K T法の関心事と同義語

顕在ニーズは、K T法のMUST/WANTと同義語

S P I N法は4つの質問によって、顧客の問題・関心事(潜在ニーズという)を課題と期待成果(顕在ニーズという)に変換する話法である。状況質問と問題質問をすると顧客は潜在ニーズを表明する。その潜在ニーズを示唆質問によって拡大し、さらに解決質問をすると顕在ニーズを顧客は表明する。

先のK T法の関心事を潜在ニーズに、課題と期待成果を顕在ニーズに言葉を置き換えれば同じことを言っている。K T法は提案書を作成するのに優れており、S P I N法は顧客のニーズを明らかにする会話に威力を発揮する。いずれも問題解決提案型の組織文化づくりに有効な手法であることに担当者達は気づいたのである。

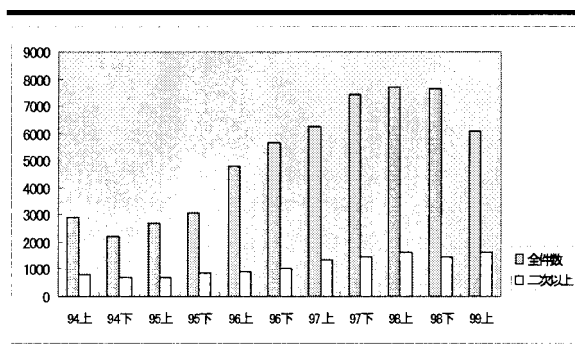
組織文化の変革の第2段階は、「手法の決定と学習」である。手法の決定は組織のトップがす

るとは限らない。今回の R 社の場合、K T 法活用提案も S P I N 法の採用も係長・課長クラスの発案で始まっている。ただし、K T ジャパン社と S P I N 法のケンブリッジリサーチ社との契約は、事業部長クラスの決済を得てなされた。

3 実務適用(問題解決実践活動).....第3段階

K T 法活用提案教育と S P I N 法の教育が全国で展開され、実務適用されていった。全国で問題解決提案活動が行われ、お客様に提案された提案書が本部(プレゼンテーションサポートセンター)に登録された。

実務適用が盛んに行われ
提案書登録件数の増大している



1994年には5,200件、95年5,800件、96年10,900件、97年13,100件、98年15,500件の提案書が登録されている。実務適用が着実に進んでいることがわかる。

日本経営品質賞を1999年にR社は受賞したが、その経営品質報告書の「市場・顧客の理解と対応」には次のように記されている。『「画像機器の既存顧客でソリューションの未取引顧客」のニーズは、ソリューションについては、ニーズ自体が潜在化している場合も多い為に、社内の活用事例やお客様の事例を紹介しながらニーズを顕在化するというやり方で把握しています。特にお客さまへの提案事例や活用事例は10年以上にわたって継続している『K T 提案(提案力強化を狙いにK T 手法を活用した実践活動/教

育を含む)』により標準化・共有化されており、毎年1回の全国事例発表会等で常にレベルアップを図っています。』(注14)

この記述からも、R社の販売部門の組織成員が問題解決提案型販売をK T 法を活用して実践していることがわかる。

4 問題解決活動を支援する仕組み (標準とP D C A).....第4段階

K T 法や S P I N 法を活用して問題解決提案型販売の実践活動を展開していったのであるが、問題解決提案型販売を支援する仕組みを構築して標準をつくり、P D C A をまわしていった。

第1に提案書作成支援のインフラを整備して、組織化していった。第2に標準提案シートを供給して、標準化するとともに現場の生産性を向上させた。第3に提案書のナレッジマネジメントに取り組んで、提案品質の向上と価値創造に寄与しようとした。第4に提案事例発表会で成功事例の共有と盛り上げを図った。以上の4項目について以下で順次説明する。(注15)

(1) 提案書作成支援のインフラ整備

P S C (プレゼンテーション・サポート・センター)が本部に組織され、B P C (ベター・プレゼンテーション・センター)が販売会社に設置された。提案書の作成拠点であり、ナレッジマネジメントの場でもある。B P C には、P A (プレゼンテーション・アドバイザー)とよばれるクラークが配置されている。P A は、提案書作成のアドバイスや作成、提案書の管理が主な業務である。

P S C と B P C の機能面を整理しておく。P S C の機能は4つある。第1の機能は、「提案ソフトの開発と提供」。第2の機能は、「提案力強化教育」。課長や所長などのマネージャーやセールスマン、プレゼンテーション・アドバイザー

(P A)に提案についての教育を開発・実施する。
第3の機能は、「 B P C 支援業務」。 B P C から
の様々な情報要求に応えたり、提案書の作成標
準を作成したり、作成ツールの標準化をはかっ
たりする。第4の機能は、「提案データベースの
提供」。全国から集まった提案書をデータベー
ス化し、またこの情報をフィードバックする。優
秀事例も配布する。

B P Cの機能は、4つの機能に分類される。第1の機能は、提案書作成の「受付・相談サービス」第2の機能は、「ドキュメント作成サービス」第3の機能は、「情報提供サービス」提案のための様々な情報をセールスマンに提供する。第4の機能は、「ドキュメント管理サービス」過去に作成された提案書や優秀事例の保管・検索・閲覧のための管理をする。

(2) 標準提案シートの供給

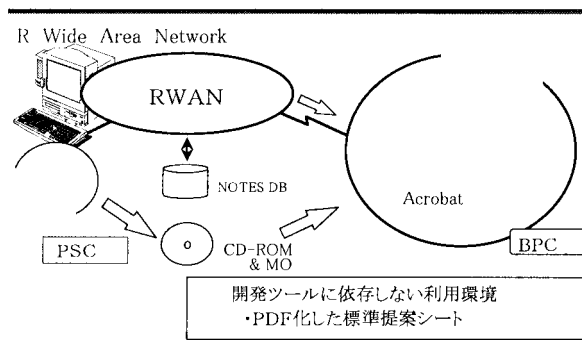
第2に、標準提案シートの供給である。誰でもが提案書に使える標準的な提案シートは、本部で作成して提供した。標準提案シートを大きく分類すると、企業紹介や商品紹介、トレンド情報、その他フォーマットやワークシートから成っている。数の上では商品紹介シートが一番多い。新製品の発売に合わせて作成されている。トレンド情報は営業マンの情報提供ツールとしても使われている。

この標準提案シートの開発コンセプトは、「美と利便性の追求」である。以下の点に注意して作成している。第1に、現場のセールスマンの提案書作成にまつわる時間が低減できること。第2、メーカーからの情報発信はタイムリーである事。第3に、美しいこと（お客様に訴求効果のあること）。第4に、現場での利用環境に影響されにくい情報形式である事。第5に、現場の人たちの使い勝手の良いこと。

利用部門であるBPCに「標準提案シート」を

PSCからリリースしているが、図のように2つのルートで供給している。1つは、ネットワーク(R社WAN)経由。メインルートである。もう1つは、ネットワークインフラが全国の隅々にまで整備されていないので、代替手段としてCD-ROMによるリリースもしている。

標準シートの利用環境



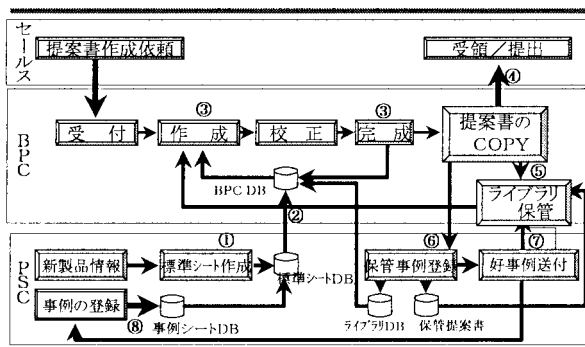
(3) 提案書のナレッジマネジメント

第3に提案書のナレッジマネジメント。「K T 法を活用した提案力強化教育」を中心に、「提案書作成支援のインフラ整備」標準提案シートの提供」等で支援して組織文化の変革をしようとしてきたが、最も重視しているのが「提案書のナレッジマネジメント」である。全国で作成された提案書を収集してデータベース化する。そしてフィードバックして活用する。

提案書の作成支援の仕組みを情報の流れで説明すると以下ようになる。図の・・・に対応している。

P S Cでは新製品情報や各種の関連情報を基

K T 提案の情報系の仕組み



に標準提案シートを作成する。

P S Cで作られ標準提案シートはB P Cにリリースされ保管される。

B P Cでは、提案書作成依頼があると営業マンと打合せながら提案書を作成するが、この時、保管されている「標準提案シート」と組み合わせで効率良く作成する。

作成された提案書は営業マンに渡し、顧客にプレゼンテーションする。

同時に提案書のコピーをとり、自社B P Cの閲覧用に供する。

また、提案書はP S Cにもコピーが送付され全国の提案データベースに登録される。

P S Cでは、データベース登録の際「全国に参考になりそうな好事例」を選択し、B P Cあてに定期的にフィードバックする。

また、好事例の中から「事例シートD B」に登録し電子情報としてもB P Cにフィードバックする。

これが、一連の情報の流れである。一方通行ではなく、双方向の情報のやりとりが、この仕組みの特徴になっている。提案書情報の収集とフィードバックに加えて標準シートを提供していることが、成功している要因の1つである。

(4) 提案事例発表会

第4に各地で提案事例発表会を開催し、提案書のつくり方や商談の進め方についての優秀事例を共有した。年に1回はその全国大会を開催し、問題解決提案型販売の全国普及を盛り上げていった。成功した商談の成功要因を感じ取り、セールスマン本人の商談に活かしたり、スタッフの戦術・販促策の発想に活かしたりできる。例年1,000人を超える参加者がある。

提案事例発表会は、以下のような進め方をしている。

販売会社内での発表会や評価を経て地域大会

へ事例を提出する。

複数の販売会社が集まった地域単位で「地区大会」開催される。

この地区大会の中から選抜されて、本大会である「全国提案事例発表会」に提案事例がエントリーされる。

本部での「事例評価会」で優秀事例が決定される。

この優秀事例の中から特に参考になる事例を選び、発表していただく。

(5) 第4段階のまとめ

以上のように、「K T法を活用した提案力強化教育」を中心に、組織文化の変革を支援する「提案インフラ整備」や「標準提案シートの提供」、「提案書のナレッジマネジメント」、さらには「提案事例発表会」について説明してきたが、全てを同時に立ち上げたのではない。1985年から順次活動を拡大してきた。K T法という問題解決・意思決定の手法を学習し(組織文化変革の第2段階)、それを営業活動の実務に適用し(組織文化変革の第3段階)、提案書の標準や提案書の共有の仕組みの標準を作りながらP D C Aを廻して改善し(組織文化変革の第4段階)、たくさんの成功事例を生んで基本的仮定の定着(組織文化変革の第5段階)にたどり着いたのである。

第1ステップは、「準備期」と位置づけることができる。問題解決・意思決定手法としての「K T法」を提案書作成システムに応用し、問題解決提案型販売へ組織文化を変革するための教育をすすめた時期である。提案力強化の基本コンセプトを作ったり、提案を中心とした販売プロセスの標準モデルを作ったり、提案書の基本デザインを設計したりした。この段階で基本コンセプトを「ユーザーニーズに対応した提案力の強化」とし、商品効用訴求型ではなく問題解決提案型販売へ進んでいくことを宣言した。組織

文化変革の第1・第2段階に対応する。

第2ステップは、「発展期」と位置づけることができる。問題解決実践活動の成功事例の増大によって新しい基本的仮定の有効性に組織のトップが気づき、組織をあげて取組みが始まった。組織のトップが承認したことにより全国に広がっていった。この時期は、組織的なインフラ作り（PSC/BPC/PA）をすすめた。基本行動定着のためのフォロー教育を展開し、提案書作成支援のインフラを整備して実務適用を支援した。組織文化変革の第3段階に対応する。

第3ステップは、「発展期」と位置づけられる。KT法を活用した問題解決提案型販売への組織文化の変革は、10年を経過した時点で一応の成果を見せていた。「KT提案」が問題解決提案販売の代名詞となり、顧客ニーズやMUST/WANTなどの共通言語が飛び交い、R社の販売部門の光り物となった。組織文化変革の第5段階である「組織成員の基本的仮定の変化」が一応達成できたといっている。ただ、環境がパソコン・ネットワーク時代になってきた。提案書作成のインフラもネットワーク時代に対応できるように改善した時期である。提案情報のデータベース化にも取り組み、ナレッジマネジメントの進展を図ろうとした。組織文化変革の第4段階に対応する。

5 基本的仮定の定着……第5段階

全社の成果をまとめると次のようになる。

第1に、提案書DBへの登録件数が増大した（ただし後述するように、1998年をピークに登録件数が減少しだしている点が気になっている）。

第2に、提案書DBの活用が活発になった。DBへのアクセス件数が、月約1,500件、ダウンロード件数が月約1,000件になっている。情報の共有・活用が図られている事を示している。

第3に、大手企業で行われる提案コンペに勝

利する件数が増大し、勝利する割合も向上している。また、1件何億円という大型受注を獲得しているケースも増えてきた。

第4に、いくつかの注目すべき知識が創造された。

成 果

①提案書登録件数の増大

提案書の登録件数 900件/月
(課題達成型提案書 150件/月)

②提案書活用DBの活用度向上

アクセス件数 1500件/月 ダウンロード 1000件/月

③提案コンペ勝利・大型商談受注

④知識創造

2つの販売の三角形 XAP攻略の秘訣 4つの提案モデル

組織文化の変革は、成果が出ないと成功しない。その成果は、最終的には顧客満足の上と競争優位に結びつかなければならない。その為には、1人1人の成果だけでなく、組織として知識が創造される必要がある。組織文化の変革過程で創造された組織的な知識の事例には、「2つの販売の三角形」や「XAP攻略の秘訣」、「4つの提案モデル」などがある。

以上見てきたように、KT法を活用したR社の組織文化の変革は成功した。営業部門に所属する社員の基本的仮定は、「商品の効用を理解していただければ、お客様は喜んで購入して下さる」(商品効用訴求型販売)から、「お客様の問題を解決する提案ができれば、お客様は喜んで購入して下さる」(問題解決提案型販売)に変化した。すなわち、基本的仮定は組織成員に定着した。組織文化変革の第5段階である。

しかし、R社の営業部門は、組織文化の変革に取り組んで20年が経過しようとしている今、また新たな変革が必要になってきていると私は思っている。取り巻く環境が変化し、うまくいっていたことが、うまくいかなくなっている。第1に、提案書の登録件数が減ってきている。第

2に、クラーク(PA)が減少している。第3に、提案書作成支援の組織的な取組みが、個人的な取組みに変化している。ITの進展の影響が大きい。それは、クラーク(PA)の存在理由にも変化を及ぼしている。

さらに重要な環境変化は、お客様におけるネット購買の増大である。それにより、訪問販売における顧客とセールスマンの関係性に変化の兆しが見える。

ただ、問題解決活動が失敗続きで基本的仮定にゆらぎが生じ新しい基本的仮定の仮説が芽生えるところまではいっていない。そこに近づいている兆候を感じるだけである。そうだとすれば、新しい基本的仮定の仮説をつくり、それを実現するための手法を模索しておくことが賢明な処置といえるであろう。

TQCを活用したリコーの企業文化の変革やシックスシグマを活用したGEの企業文化の変革と同じように本稿の事例からも、企業文化や組織文化を変革するには「組織文化の変革の5段階モデル」を踏襲することが有効であることがわかる。(注16)

組織文化の変革の5段階モデルに私が気づいたのは、本稿で取り上げた「KT提案」に携わったのがきっかけとなった。それを立ち上げたH氏やIT環境を整備したM氏・T氏ら携わった全ての人に感謝したい。また、組織文化や企業文化の変革に取り組もうとしている企業や組織の方々に役立てていただければ幸いである。

参考文献

- E.H.シャイン 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社 1989年
稲吉博 『新版・ホンダの事務改革』日本能率協会 1987年
岩井正和 『リコーの大変革』ダイヤモンド社 1994年
佐藤允一 『問題構造学入門』ダイヤモンド社 1984年
C.H.ケプナー B.B.トリゴー 『新・管理者の判断力』産能大学出版部 1999年

- ジャック・ウェルチ 『ジャック・ウェルチ わが経営(下)』日本経済新聞社 2001年
高多清在 『問題解決と意思決定の世界標準・KT法』実業之日本社 1999年
毛沢東 『実践論』『現代の名著 64』中央公論社 1969年
ニール・ラッカム 『SPIN式販売戦略』ダイヤモンド社 1995年
NEC半導体事業グループ 『日本経営品質賞への挑戦』生産性出版 1997年
野中郁次郎・竹内弘高 『知識創造企業』東洋経済新報社 1996年

注 記

- (注1)多摩大学大学院修士論文『企業文化の形成の5段階モデル』(1998年)と産業関係研究所年報2003『企業文化の変革 シックスシグマでGEは企業文化を変革した』(2004年)の2回。
(注2)E.H.シャイン 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社 1989年9ページ。
(注3)前掲『組織文化とリーダーシップ』20ページ。
(注4)佐藤允一氏は、『問題構造学入門』ダイヤモンド社75ページで、問題の構造を原因の発生時点(過去・現在・未来)で3種類に分類している。「なぜそうなったか(過去)」は発生型の問題、「なぜそうなっているか(現在)」は探索型の問題、「なぜそうなるか(未来)」は設定型の問題。問題を時系列の構造にしている。私は、あるべき姿と現状の認識の有無でとらえ、4種類にした。
(注5)ジャック・ウェルチ 『ジャック・ウェルチ わが経営(下)』日本経済新聞社 2001年 149ページ。
(注6)野中郁次郎・竹内弘高 『知識創造企業』東洋経済新報社 1996年 8ページ。
(注7)稲吉博 『新版・ホンダの事務改革』日本能率協会 1987年 116ページ。
(注8)NEC半導体事業グループ 『日本経営品質賞への挑戦』生産性出版 1997年 43ページ。
(注9)岩井正和 『リコーの大変革』ダイヤモンド社 1994年 258ページ。
(注10)ジャック・ウェルチ 『ジャック・ウェルチ わが経営(下)』日本経済新聞社 2001年 185ページ。
(注11)毛沢東『実践論』『現代の名著 64』中央公論社 1969年 353ページ。
(注12)KT法については、C.H.ケプナー B.B.トリゴー『新・管理者の判断力』産能大学出版部参照。
(注13)SPIN法については、ニール・ラッカム 『SP

- IN式販売戦略』ダイヤモンド社 1995年 参照。
- (注14)株式会社リコー経営企画室 『経営品質報告書』
株式会社リコー 1999年 15ページ。
- (注15)K T法を活用した「K T提案」については、高多清
在『問題解決と意思決定の世界標準・K T法』実業
之日本社 50ページから 59ページ参照。
- (注16)『T Q Cによるリコーの企業文化の変革』の事例
は、多摩大学大学院修士論文で取り上げた。そこで
は、「K T法によるホンダの企業文化の変革」や「I
S Oによるリコーの企業文化の変革」、「日本経営
品質賞(J Q A)によるN E Cの組織文化の変革」
の事例も取り上げた。「シックスシグマによるG E
の企業文化の変革」は『産業関係研究所年報2003』
で取り上げた。

著者プロフィール

井上 良弘

山形県出身。明治大学商学部1971年卒および多摩大
学大学院博士課程2003年卒。(株)リコーに1971年入
社、現在リコー・ヒューマン・クリエイツ(株)勤務。
多摩大学非常勤講師。